

5. *Koncepciya populyarizaciyi Ukraini u sviti ta prosvannya interesiv Ukraini u svitovomu informacijnomu prostori, shvalenoyi Uryadom vid 11.10.2016 r. № 739-r.* (2021). [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2016-%25D1%2580#Text>.
6. *Pro zatverdzhennya planu zahodiv z realizaciyi Koncepciyi populyarizaciyi Ukraini u sviti ta prosvannya interesiv Ukraini u svitovomu informacijnomu prostori.* (2021). [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/383-2017-r#Text>.
7. Pogorelovska I. O. [uklad.]. (2021). *Instrukciya pro poryadok nadannya Mizhnarodnogo standartnogo nomera serialnogo vidannya v Ukraini (ISSN). Vid. 2-ge, zi zmin. i dopov.* Kyiv: Kn. palata Ukraini.
8. Pogorelovska I. (2015). Problemi integraciyi vitchiznyanih serialnih vidan u mizhnarodne sociokomunikativne seredovishe: identifikacijnij aspekt. *Visnik Knizhkovoyi palati*, 7, pp. 9—14.
9. Plisa G. (2011). Okremi aspekti oformlennya vihidnih vidomostej u periodichnih ta prodovzhuvanih naukovih vidannyah. *Nauka Ukraini u svitovomu informacijnomu prostori*, 5, pp. 153.
10. *Internet-ZMI v Ukraini: problemi viznachennya normativno-pravovogo statusu ta vregulyuvannya diyalnosti : analitichna zapiska.* (2021). [Online], available at: <http://old2.niss.gov.ua/articles/1085/>.
11. *Pro naukovu ta naukovo-tehnichnu diyalnist : zakon Ukraini vid 13.12.1991 № 1977-XII.* (2021). [Online], available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1977-12>.

Надійшла до редакції 19 квітня 2021 року



## СОЦІОКОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ

УДК 001.89:303](477+100)(045)

DOI: 10.36273/2076-9555.2021.4(297).24-31

**Микола Сенченко,**

директор Книжкової палати України, професор,

e-mail: [director@ukrbook.net](mailto:director@ukrbook.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7445-5185>

### **Інформаційно-аналітична діяльність "мозкових центрів"**

Потреба постійного аналізу інтенсивних інформаційних потоків спонукала найуспішніші соціальні системи до створення структур інформаційно-аналітичної діяльності (ІАД), спрямованої на адекватність дій в умовах тотальних змін. Наразі фахівці розробляють високоінтелектуальні аналітичні технології, формують системи спеціалізованих установ чи підрозділів, названих "мозковими центрами" — аналітичними центрами (АЦ), у складі різних організацій, що здійснюють аналітичні дослідження в певній галузі.

Статтю присвячено вивченню основних видів інформаційно-аналітичної діяльності, методам і технологіям розбудови АЦ, характеристиці й досвіду роботи "мозкових центрів" окремих країн світу.

**Ключові слова:** аналітика; аналітичні центри; "мозкові центри"; інформаційна діяльність

**Мета статті** — привернути увагу владних структур України до потреби формування мережі "мозкових центрів" для надання аналітичної підтримки діяльності парламенту та Кабінету Міністрів із проведення необхідних перетворень для виходу країни з кризового стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні в нашій державі проходить "реформа" наукової діяльності, котра полягає в намаганні всебічно розвинути наукові дослідження в університетах, що, безумовно, зменшує і, зрештою, може звести до нуля роль Національної академії наук України (НАНУ). Не важко помітити тенденцію до скорочення обсягів фінансування наукових досліджень НАНУ, і водночас — до захоплення викладачів закладів вищої освіти (ЗВО) до друкування наукових книг і статей.

Проте реформатори науки погано вивчили досвід американських університетів, що здійснюють наукові дослідження: по-перше, не зважають на низьке завантаження американських професорів, які займаються наукою, проводять лекції та практичні заняття, а по-друге, зовсім не приділяють уваги розбудові мережі аналітичних центрів, котрих у США майже дві тисячі.

Аналітичні центри ("мозкові центри", "фабрики думки", "мозкові трести", англ. — think tanks, brains trust) — це науково-дослідні організації, що зосереджують зусилля на аналітичних дослідженнях у галузі гуманітарних і природничих наук: у сферах політики, економіки, соціології, права тощо. Словосполучення "brains trust" уперше увів у вжиток 21 березня 1903 р. американський журналіст А. Уайт у статті в часопису "Saturday Evening Post" [1].

Надалі "мозковими трестами" іменували групу радників і будь-яку спільноту експертів, які разом розробляють нові проекти, пропонують інноваційні ідеї, шукають способи розв'язання поставлених завдань.

"Фабрики думки" реалізують оригінальні дослідження й освітні програми, спрямовані на навчання та вплив на політиків і осіб, які формують громадську думку з широкого кола питань і проблем безпеки. Ці організації також слугують інструментом громадського контролю, а отже, впливають на цілі й цінності суспільства. Коли в СРСР, зокрема і в Україні, формувалася мережа наукових закладів НАН, у західному світі, особливо у Великій Британії та США, найбільшого розвитку набули "мозкові центри" [1; 2].

На думку фахівців, успішні аналітичні центри мають об'єднувати інтелектуальну досконалість із досконалістю практичної реалізації аналітичних розробок. Враховуючи їхній вплив на суспільно-політичні, економічні та інші процеси, АЦ зараховують до "п'ятої влади" (після законодавчої, виконавчої, судової та засобів масової інформації (ЗМІ)).

Як відомо, попит породжує пропозицію. Нині кількість усіх світових аналітичних інститутів важко перелічити. Так, Національний інститут розвитку наукових досліджень у Токіо склав список АЦ, наявних у світі, у кількості 3500 організацій. А за даними Науково-дослідного інституту зовнішньої політики США їх понад 6500. Зазвичай лідирують Сполучені Штати: майже половину світових мозкових центрів розташовано в Америці; в Європі — 1900, в Азії — 1200, у Південній і Центральній Америці — 680, в Африці (південніше Сахари) — 480, на Близькому Сході та в Північній Африці — 520, в Океанії — 40 [1].

До десятки країн із найбільшою кількістю АЦ входять США (1830 центрів), Китай (440), Велика Британія (300), Німеччина (200), Індія (192), Франція (177), Аргентина (137), Росія (130), Японія (108) і Канада (100). Більшість сучасних мозкових центрів було створено після 1980 р. [1].

Про становлення аналітичних центрів, а також масштаби й результативність їхньої діяльності можна дізнатися з досвіду США. Американські "фабрики думки" історично створювали передусім військові відомства, зацікавлені в розробленні комплексної технології акумуляції інформації із залученням фахівців, ґрунтовно обізнаних у різних аспектах стратегічного аналізу.

Слід зазначити, що, на відміну від США, ані в Європі, ані в Азії соціальне середовище неспроможне надавати ефективну фінансову підтримку незалежним АЦ. У китайській практиці іноді спостерігаємо "фінансове пригнічення" незалежності "фабрик думки" через механізми Національного наукового фонду та прямого державного замовлення.

Україні мало (порівняно зі США) є й спеціальних податкових послаблень, так само як і приватних фондів, здатних фінансувати "фабрики думки". Тому на початку XXI ст. у провідних країнах Євросоюзу та Китаї намітилася тенденція до створення оригінальних моделей інтелектуального забезпечення політики й управління, значно більше орієнтованих на підтримку держави, ніж американська модель АЦ.

Зразком європейських "фабрик думки" можуть слугувати так звані старт-фабрики (start up tanks). Подібно до американських аналогів це незалежні науково-дослідні центри, діяльність яких спрямована на підтримку ухвалення політичних рішень.

Ще більше відрізняється від американської азійська модель "фабрик думки". Найпоказовішим у цьому плані є досвід Китаю, де три типи "фабрик думки" утворюють мережу інформаційного аналізу та консалтингу, що охоплює майже все суспільство. До неї входять офіційні й напівофіційні інститути та цивільні дослідні центри. Зовні виникає ілюзія певної схожості з американською моделлю, проте за

формального збігу низки головних чинників бракує розвиненої системи фондового спонсорства та отримання недержавних замовлень. У Китаї "фабрики думки" використовують передусім офіційні структури — як постачальників перевіреної й узагальненої інформації про соціальні групи, з якими вони пов'язані [1].

Новітні інформаційні технології дають можливість ефективно застосовувати результати аналітичних досліджень для ведення інформаційних війн на різних рівнях: у корпораціях, регіонах, державах, на світовому рівні. Практичний досвід переконує: інформаційні війни тісно пов'язані з масштабною інформаційно-аналітичною діяльністю, що потребує широкого спектра знань і вмій групи аналітиків, які використовують потенціал моделювання та опанували теорію й практику інформаційного протиборства. Для успішного виконання таких завдань і слугують відповідні аналітичні центри.

Щоб проводити реформи й створювати сучасні конкурентоспроможні системи управління інформаційним протиборством, потрібно здійснити цикл досліджень "структури — теорії — методології — методів — технології" з визначеної проблеми. Є загальна модель та єдиний формальний опис механізмів державотворення й ведення інформаційних війн у різних соціальних групах і серед міжнародної спільноти [3].

Аналітично-інформаційна діяльність: проблеми та перспективи. Інформаційно-аналітична діяльність має на меті інформаційну підтримку ухвалення управлінських рішень в усіх сферах людського життя, що реалізується на основі опрацювання попередніх відомостей про керовану сферу через вироблення нового знання й підготовку різноманітних сценаріїв дії.

Виокремлюють три основні види інформаційно-аналітичної діяльності: інформаційну аналітику (ІА), наукову аналітику (НА) та управлінську аналітику (УА) [4].

Соціальними функціями інформаційної аналітики є: інформаційна підтримка ефективного соціального управління; розв'язання завдань формування усвідомленої поведінки електорату; забезпечення вищої керованості та самоврядності суспільства.

На відміну від багатьох країн світу, де формування ІА здійснювалося через поступове вбудовування інформаційно-аналітичних елементів в інформаційну інфраструктуру суспільства, в Україні становлення інформаційно-аналітичної діяльності як особливої галузі відбувалося не системно — у найкоротші терміни, за максимальної інтенсифікації всіх процесів і загострення політичних та соціально-економічних проблем.

Аналітичні служби (АС) було сформовано в усіх сферах діяльності, де концентрувалися й перероблялися потужні інформаційні потоки для ухвалення соціально значущих управлінських рішень. Саме тому ці організації здебільшого створювали у структурі органів виконавчої влади, в міністерствах і відомствах, в органах ЗМІ, у сфері бізнесу, а надалі — при політичних партіях і рухах.

Підґрунтям діяльності АС є інформаційно-допоміжна природа інформаційної аналітики. До інформаційно-допоміжних служб, що традиційно впорядковують інформаційний простір, належать бібліотеки та архіви, а також сучасні реферативні служби, органи науково-технічної інформації, новітні фірми, що виробляють електронні (у тому числі мережеві) інформаційні ресурси. Водночас інформаційна аналітика, використовуючи всі можливості, що надають АС, та активно оперуючи їхніми інформаційними продуктами й послугами, виконує передусім завдання якісно-змістового перетворення інформації, функціонально перетинаючись із науковою (виробництво нового знання) та управлінською (розроблення варіантів рішень, сценаріїв) аналітикою.

Характер функціональної взаємодії визначається специфікою сфери аналізу. Аналітик, спираючись на інформаційні моделі (відбитки в інформаційному просторі подій, фактів, соціальних, політичних, фінансових, економічних процесів тощо), виявляє в них об'єктивні закономірності й тенденції, рушійні механізми й причинно-наслідкові зв'язки.

Доволі часто інформаційно-аналітичну роботу визначають як науку, проте є принципові відмінності між аналітикою та наукою. Науковий аналіз покликаний виявляти передусім фундаментальні, об'єктивні закономірності галузі, що вивчається, зв'язки об'єктів, що повторюються. Наукова аналітика, спираючись на наукове знання, загальні закономірності, найчастіше оцінює факти та події, прогнозуючи їх розвиток з обліком не лише узагальнених типових параметрів, а й широкого спектра чинників, охоплюючи суб'єктивно-особові, випадкові впливи, а також свідомі акції конкурентних сил, протиріччя інтересів, активне втручання соціальних технологій тощо [4].

Вагомим чинником є й те, що ІА працює в режимі реального часу — відповідно до темпу необхідних управлінських реакцій на динаміку поточних подій, що відбуваються в цій галузі.

Діяльність аналітика зі збирання інформації охоплює низку вимог [3]:

— інформація має бути актуальною, відповідати реальним завданням і проблемам поточного соціально-політичного життя України та світу;

— інформація має бути достовірною, що становить запоруку успішної роботи будь-якої соціальної системи;

— інформація має бути повною. Слід у стислій формі визначитися зі станом проблеми на певний момент, її параметрами, мати вичерпне уявлення про предмет аналізу.

З глибокої давнини ІАД була важливим, але прихованим компонентом управління, функцією та інструментом влади. Коли науковці виявили сприйнятливості людської психіки до навіювання, інформація у формі пропаганди й агітації стала головним важелем управління масами. Впродовж багатьох століть аналітика неявно розвивалась у владних структурах, і тільки в ХХ ст. сформувалися аналітичні структури, завданням яких було збирання, аналіз інформації та

вироблення варіантів сценаріїв управлінських рішень, що можна схарактеризувати як внутрішньосистемне організаційне оформлення аналітики.

Сьогодні чимало аналітичних завдань розв'язують у режимі прямого інформаційного моделювання й спостереження за керованою сферою, минаючи стадію аналізу традиційних публікацій, інформаційний проміжок між якими (у цьому разі — інтервал між подією, її віддзеркаленням у публікаціях і внесенням в об'єкти для аналізу) занадто великий.

Наразі виокремлюють два рівні аналізу [4].

**На першому рівні (первинна аналітика)** проводять інформаційний моніторинг за допомогою електронних ресурсів, ЗМІ, інтернету, неформальних і недокументованих джерел, соціологічних даних. При цьому використовують відповідне програмне забезпечення й комп'ютерні технології опрацювання великих інформаційних масивів.

Інформаційний моніторинг — одна із соціальних технологій, котру найчастіше застосовують у політичній сфері. Під моніторингом зазвичай розуміють безперервне стеження, оцінювання й аналіз стану будь-якого явища. Інакше кажучи, інформаційний моніторинг — це технологія стеження за явищами інформаційного середовища, але позаяк інформаційний зміст властивий усьому соціальному простору, то її використовують не лише для вивчення об'єктів інформаційного середовища, а й для всього соціального простору загалом, розуміючи під цим терміном "поле взаємодії суспільства й особи".

Інформаційний моніторинг, поза сумнівом, належить до розряду соціальних технологій, оскільки в ньому виявляються всі відомі технологічні якості [3].

**Перша відмінна риса** — для моніторингу характерна наявність певного алгоритму дій. Він передбачає формулювання мети дослідження; вибір об'єкта спостереження; вивчення предметного поля дослідження; відбір індикаторів спостереження; встановлення режиму спостереження; формування системи первинного опрацювання й накопичення статистичних відомостей про об'єкт спостереження; формування системи оцінювання стану об'єкта; аналітичну роботу з інтелектуального опрацювання даних дослідження.

**Друга відмінна риса** технології полягає в певній стандартизації діяльності. Здійснення інформаційного моніторингу потребує виконання визначених процедур, що ґрунтуються на здобутому досвіді, тому ця технологія передбачає високий рівень виконання згідно з усталеними нормами.

**Третя характерна риса** — якість технології — потреба дотримання визначеної послідовності операцій. Її порушення призводить до руйнування логіки дослідження й зрештою робить його неможливим.

**Четверта** — наявність чітко визначеної мети: усі операції під час використання будь-якої технології мають бути підпорядковані досягненню єдиної мети. Мета моніторингу впливає на всі процедурні питання — від визначення вибору об'єкта та режиму виміру параметрів до інтелектуальної інтерпретації даних, здобутих у процесі спостереження.

**П'ятою особливістю соціальної технології** є її спеціалізована спрямованість на розв'язання практичних завдань. За допомогою моніторингу розв'язують багато проблем соціокультурної сфери — від глобальних, що полягають у прогнозуванні розвитку інформаційної спільноти загалом, до внутрішньосистемних, котрі стосуються, наприклад, якості баз даних і планування діяльності конкретних бібліотек.

**На другому рівні (вища аналітика)** увесь інструментарій первинної аналітики має працювати на аналітиків вищого рівня для здійснення кваліфікованого аналізу ситуації, прогнозу її розвитку, вироблення різних сценаріїв реагування й реальних дій. Аналітичні завдання другого рівня мають вирішувати в режимі інформаційного моделювання та спостереження за керованою сферою. У процесі моделювання можуть бути передбачені майбутні події та взаємозв'язки, тому вкрай важливо аналізувати, як змінюються параметри моделі, що описує певну соціальну систему.

Аналітики другого рівня мають не лише розв'язувати поставлені завдання, а й бути досить гнучкими, щоб переходити до вирішення нових, не сформульованих ще керівництвом проблем.

Аби ефективно діяти на рівні вищої аналітики, фахівці повинні мати творче мислення, що дає змогу поєднати предмети чи ідеї, раніше не пов'язані разом, щоб знайти або розробити нове знання, котре пропонує певні моделі дій із розв'язання проблем.

Процес творчого мислення налічує п'ять стадій [1; 4]:

1. **Підготовка** — збирання всіх відомих фактичних даних на етапі інформаційного моніторингу, визначення проблеми та чітке її формулювання.

2. **Розумові зусилля** — на цій стадії відбувається активізація розумових зусиль аналітиків і експертів з аналізу наявної інформації.

3. **Інкубація** — сформульована проблема залишається в підсвідомості аналітика, тоді як він може приділити увагу іншим справам. За цей час слабшає емоційне гальмування та протидія новим ідеям, а також з'являється можливість сприйняти нові ідеї, що можуть виникнути за цей час.

4. **Осяяння** — спалах осяяння, що дає відповідь і можливість розв'язання аналітиком чи екпертом певної проблеми.

5. **Оцінювання** — аналіз усіх ідей, отриманих на трьох попередніх стадіях, для пошуку варіантів можливих рішень.

Дві з цих стадій — підготовка та оцінювання — потребують аналітичного мислення. У трьох стадіях, що посідають центральне місце, — розумові зусилля, інкубація та осяяння — потрібна свобода творчості й розкутість. Ключ до успішного творчого мислення — розумний і цілеспрямований розподіл процесів виробництва ідей і їх оцінювання.

Особливою гранню соціалізації інформаційно-аналітичної діяльності є феномен "масової аналітики". У різноманітних ЗМІ (телебачення, традиційна й електронна періодика) сформувалися інформаційно-аналітичні рубрики та передачі, розраховані на

інтереси широкого загалу. Експертиза актуальних подій і тенденцій політики, економіки, соціальних та інших проблем витіснила суто інформаційні жанри ЗМІ, посіла певне місце в діапазоні інформаційних потреб пересічних громадян. Виникла стійка зацікавленість до аналітики, що виконує стосовно широкої публіки пояснювальну прогностичну й консалтингову функції.

Особлива соціокультурна місія "масової аналітики" полягає в її методологічній функції: аналітичні матеріали не лише пояснюють закономірності реальності, а й демонструють зразки аналізу подій і фактів, методи інтерпретації їхніх сенсів, формують інформаційну культуру, відповідну інформаційному режимові громадянського суспільства.

Водночас хибним є твердження про те, що соціалізація ІАД означає тільки соціально позитивні процеси. Інструментальний характер аналітики, що забезпечує ухвалення управлінських рішень, розроблення сценаріїв дій за складних соціальних обставин, перетворює її на ефективну соціально-інформаційну технологію, котра дає змогу керувати сферами суспільства, маніпулювати людьми, формувати громадську думку, програмувати певні соціальні реакції.

Українське суспільство навіть за такий короткий історичний період (1990-ті рр.) набуло широкого досвіду контактів з ІА, аби усвідомити той факт, що вона здатна бути потужним і навіть соціально небезпечним зряддям.

В основі багатьох проблем у країні та світі лежить використання "негативних" інформаційно-аналітичних технологій. Значна частина населення України останнім часом мала можливість спостерігати приклади застосування аналітики в різних сферах, зокрема:

— у політичній, економічній і конкурентній боротьбі;

— процедурах лобіювання інтересів певних політиків чи партій під час ухвалення рішень у найвищих сферах вітчизняної політики;

— масових рекламних кампаніях;

— кампаніях, спрямованих на маніпулювання громадською думкою, коли стикаються думки порізного заангажованих аналітиків;

— великомасштабних і локальних інформаційних війнах, дезінформаційних акціях тощо.

Цим процесам неабиякою мірою сприяє об'єктивна слабкість громадянського суспільства в Україні та маніпуляції у ЗМІ, що використовують неперевірену чи неправдиву інформацію.

Соціально-кібернетичні можливості ІАД активно застосовують різноманітні громадські сили, визначаючи в такий спосіб її фундаментальну властивість, загальну для всіх видів соціально-інформаційних технологій (СІТ). Усі винайдені людством СІТ є технологіями подвійного призначення, оскільки їх можна використовувати як із деструктивною, так і з конструктивною метою залежно від інтересів, ідеології, соціальної відповідальності чи, навпаки, безвідповідальності політичних сил, котрі послуговуються СІТ [1].

Процес інформатизації, формування інформаційного суспільства призвів до ефекту глобалізації, ліквідації просторових, культурних, політичних, мовних бар'єрів, об'єднання регіонів, держав, певних соціальних груп в єдиний світовий політичний, економічний, правовий, інформаційний простір, що певною мірою збільшує взаємозалежність усіх суб'єктів світової спільноти. В інформаційному суспільстві, що має інформаційну інфраструктуру, навіть локальна мало-значуща подія може набути глобального масштабу всупереч традиційним канонам інерційності соціальних систем.

Інформатизація, крім того, вивела на історичну арену віртуальні, соціально-інформаційні технології, здатні підвищити рівень соціальної керованості, забезпечити новий інформаційно-аналітичний режим функціонування соціальних систем. Суть поняття "новий інформаційно-аналітичний режим" полягає передусім у якісно новому рівні інтелектуалізації інформаційного простору (ноосфери), необхідного для стійкого розвитку суспільства, підвищення ступеня його керованості. Мета інтелектуалізації — створення системи вироблення та передавання на входи керівних блоків соціуму змістовної інформації, що максимально відповідає завданням формування й ухвалення управлінських рішень.

**Аналітика на службі держави.** Успіх і стійкість державних аналітичних установ значною мірою визначається їхньою здатністю адекватно реагувати на зміни ситуації, проводячи постійний аналіз інформації про власний стан і навколишній світ. Характерною особливістю сучасного суспільства є створення та розвиток аналітичних центрів різного призначення майже в усіх сферах людської діяльності.

Подібні аналітичні центри можуть бути вбудованими чи підпорядкованими владним структурам центрального, регіонального або муніципального рівня.

Неурядові аналітичні центри є генераторами нових ідей для влади, пропонуючи аналітичну продукцію, інноваційні рішення та механізми їх реалізації, використовуючи позабюджетні кошти, тобто держава має можливість притягнути додатковий інтелектуальний ресурс без витрат.

Представники аналітичних центрів беруть участь у роботі груп із розроблення важливих державних рішень і документів чи входять до складу громадських експертних рад при органах влади. Логічно, що роль неурядових аналітичних центрів зростає саме сьогодні, у період глибоких внутрішніх трансформацій, коли влада, що відчуває дефіцит нових ідей і рішень, об'єктивно потребує інтелектуального підживлення.

Упровадження багатоаспектного досвіду аналітичних центрів надзвичайно актуально для України у процесах реалізації реформ, формування стратегій управління, концепцій і програм, соціально-економічної політики, організації політичного й економічного консалтингу. Робота експертів у галузі стратегічного консалтингу дає змогу визначити нові напрями розвитку, принципи цілі й необхідні для їх досягнення ресурси [5].

Зважаючи на ці завдання надзвичайно актуальним є створення АЦ при великих українських університетах, академічних інститутах, що мають потужний експертно-науковий потенціал. Діяльність таких центрів у промислово розвиненому регіоні має бути пов'язана зі створенням інноваційної економіки на основі експертизи проєктів, концепцій і програм цієї тематики та підготовкою відповідних рекомендацій і пропозицій на адресу керівництва університетів, державних та муніципальних органів влади, організацій будь-якої форми власності.

Збільшення кількості аналітичних центрів і посилення їхньої ролі в сучасних глобальних процесах зумовлені інформаційною епохою та процесами формування інформаційного суспільства.

Основний результат діяльності АЦ — створення алгоритму практичного розв'язання конкретної проблеми. Інтелектуальний продукт аналітичного центру — ідеї та рішення, репрезентовані у формі варіанта політичного курсу, оцінки, теорії, пропозиції, попередження, довгострокового плану чи прогнозу.

Вагомим складником упровадження результатів роботи аналітичних центрів є так звані ситуаційні центри (СЦ) — найважливіший інструмент, що забезпечує інтеграцію й ефективне використання аналітичної інформації та організаційного потенціалу держави [3; 4].

Нині стає очевидним, що високий економічний, людський, технологічний, військовий, культурний потенціал не гарантують життєздатності й стабільного розвитку країни. Прогрес інформаційних технологій останніми роками зумовив появу великих інформаційних масивів, котрі потрібно структурувати й аналізувати для скорочення часу ухвалення управлінських рішень.

Система ситуаційно-аналітичних центрів органів державного управління складається з таких структур [1; 4]:

- ситуаційні центри органів державної влади;
- центри підтримки ухвалення рішень;
- центри управління у кризових ситуаціях;
- центри моніторингу та диспетчерські зали;
- центральні командні пункти.

Перший СЦ для обслуговування найвищих посадовців держави був створений наприкінці 70-х рр. ХХ ст. Нині у світі функціонує майже 300 ситуаційних центрів, до послуг яких звертаються уряди різних країн і керівники великих корпорацій. Так, президента США обслуговують чотири СЦ; кілька десятків СЦ діють в Європі, наприклад, 10 у Норвегії. Один із найтехнологічніших ситуаційних центрів виконує завдання уряду Німеччини з поглибленого аналізу соціальних, економічних і політичних проблем [1].

Ситуаційно-аналітичний центр складається з чотирьох основних підсистем: апаратно-програмного середовища загального призначення; підсистеми методичного забезпечення; комплексу засобів спеціального забезпечення; об'єднаної підсистеми баз даних і знань. Інтелектуальним ядром ситуаційно-аналітичного центру є комплекс взаємозв'язаних моделей.

Для створення ситуаційного центру потрібна технологічна основа, що забезпечує порівнянність інформаційних ресурсів, накопичення даних, а також інструментальні засоби для інтеграції різних компонентів.

Апаратне забезпечення СЦ найчастіше охоплює [3; 4]:

- системи мультіекранного відображення даних різного формату (електронні карти, відеозображення, графіки та діаграми, текстова документація в електронній формі), призначені для колективного використання;

- засоби відеоконференцій і зв'язку;

- електронні засоби оперативного введення графічних даних;

- інтерактивні дисплеї, котрі використовують під час обговорення конкретних ситуацій для внесення позначок на сенсорному екрані штатними графічними засобами;

- інтегровані системи управління, необхідні для технологічно складних комплексів та управління станом системи.

Кінцевою метою створення СЦ є підвищення ефективності та якості управлінських рішень, запобігання кризовим і надзвичайним ситуаціям та їх усунення. Завдяки діяльності центру забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку процедур і процесів, що дають змогу оперативно аналізувати, моделювати й прогнозувати сценарії розвитку ситуації та виробляти ефективні рішення.

Програмно-апаратний комплекс має забезпечувати функціонування СЦ у таких основних режимах: стратегічне управління; моделювання й прогнозування; оперативне управління; кризове управління.

Інформаційний фонд СЦ (бази та банки даних) містить повний набір даних щодо об'єктів управління, системи класифікації й кодування інформації. Необхідний доступ реалізують у режимах онлайн чи офлайн з урахуванням дотримання інформаційної безпеки.

Ситуаційний центр може охоплювати безліч елементів, основними з яких є підсистеми: збирання інформації (комп'ютери, сервер, бази даних); передавання інформації (локальна та глобальна мережі, канали зв'язку); аналізу й структуризації інформації (ситуаційний аналіз, інформаційні системи); візуалізації інформації (дисплейні системи, управління виведенням інформації, озвучування, інтерактивні засоби); зберігання інформації (сервери, спеціалізоване устаткування для запису та зберігання); забезпечення безпеки інформації.

До складу персоналу СЦ мають входити: керівник підрозділу, координатор роботи СЦ; експерти й аналітики; режисери візуалізації та сценаристи проведення засідань; технічні фахівці.

Приміщення СЦ традиційно поділяють на кілька основних зон: пункт моніторингу, мобільний центр управління, інформаційно-аналітичний центр, командний пункт, центр забезпечення; кризовий і диспетчерський центри мають зал для роботи чергової зміни, яка здійснює постійний моніторинг об'єктів дослідження.

### **Специфіка діяльності аналітичних центрів.**

З центрами інтелектуального забезпечення управління пов'язані насамперед аналітичні центри. Їхню ідейну продукцію: прикладну політичну експертизу, аналітичні статті, фундаментальні теоретичні праці — відрізняє стратегічне цілеспрямовання, що ґрунтується на певних уявленнях про бажані соціально-економічні та політичні результати.

Нинішній стан країн потребує від державних і комерційних організацій здатності швидко реагувати на зміну ситуації, щоб у будь-який момент здобути повну інформацію про власний стан. Адекватна оцінка нинішніх змін є вирішальним чинником у різних сферах людської діяльності, котра багато в чому залежить від розробок аналітичних центрів, що слугують для консолідації й ефективного використання організаційного потенціалу.

Нині відчутна нагальна потреба в неурядових аналітичних центрах, здатних виконувати функцію "інтелектуального містка" між владою та суспільством, слугувати ефективним інструментом громадянського контролю, ініціатором публічного обговорення найгостріших внутрішніх і зовнішніх проблем. Роль неурядових АЦ зростає в період глибоких внутрішніх трансформацій.

До першорядних процесів, що визначають специфіку діяльності аналітичних центрів, належать такі [1; 3]:

- аналіз цілей управління та формулювання завдання інформаційно-аналітичної роботи;

- адаптивне управління збиранням інформації для розв'язання управлінських завдань у ситуаціях, що швидко змінюються;

- аналіз та оцінювання здобутої інформації в контексті цілей управління, виявлення суті процесів і явищ;

- побудова моделі предметної галузі, об'єкта досліджень і середовища його функціонування, перевірка адекватності моделі та її корекція;

- планування й проведення реальних чи змодельованих експериментів;

- синтез нового знання (інтерпретація результатів, прогнозування тощо), потрібного для розв'язання завдань управління;

- доведення результатів аналітичної праці (нового знання) до суб'єкта управління (структури чи особи, які ухвалюють рішення).

Основне завдання АЦ — створити платформу для конструктивного діалогу всіх учасників, зацікавлених у розв'язанні управлінської, політичної, економічної чи соціальної проблеми. Діяльність центрів спрямована на виявлення та підтримку реалізації стратегічно важливих проєктів, що сприяють розвитку країни.

В аналітичному центрі акумулюють такі види даних [4]:

- поточна довідкова інформація з усіх внутрішніх і зовнішніх суб'єктів та об'єктів сфери інтересів (управління, економіка, фінанси, екологія, соціальна сфера тощо);

— фундаментальна довідкова інформація у сфері внутрішніх і зовнішніх інтересів (організаційна, географічна, економічна, демографічна, історична, політична, правова, щодо ЗМІ, впливових персон, ключових проблем тощо);

— оцінювальна інформація про стан і розвиток держави, її адміністративно-територіальні утворення з урахуванням зовнішнього середовища (узагальнена за сферами діяльності й територіями, кадровим складом та функціями, технологією й фінансами, нормативними та директивними документами, організаціями та впливовими політичними фігурами; поточна й прогнозна тощо);

— багатоваріантна інформація про легальні й тіньові схеми ведення бізнесу; управління фінансовими ресурсами та зобов'язаннями; адаптації до митних і фіскальних норм, правил і дій; варіанти дій із захисту національних інтересів у сфері бізнесу;

— доповіді про контроль за ходом і результатами виконання програм, планів, рішень, розпоряджень тощо;

— доповіді про виявлені небезпеки, загрози, негативні процеси, тенденції та проблемні ситуації;

— доповіді про симптоми неясних (передбачуваних) проблемних ситуацій;

— картографічна інформація (земля, демографія, населені пункти, дороги, комунікації тощо).

Основне призначення АЦ — забезпечення ефективної консолідації, цілеспрямованого використання й розвитку організаційних можливостей держави, суспільства та людини на основі застосування новітніх інформаційно-аналітичних методів і технологій як для оперативного й стратегічного управління великими географічними об'єктами (країна, регіон, область), так і для їх організаційного будівництва й розвитку, охоплюючи зовнішнє та внутрішнє організаційні середовища.

Аналітичні центри розрізняються за загальними завданнями, продукцією, котру генерують, джерелами фінансування, складом і кваліфікацією співробітників. Основою для типології аналітичних центрів може стати профільна спрямованість і тематика діяльності.

Отже, аналітичні центри класифікують за такими критеріями [1; 4]:

— за видами діяльності: АЦ, що здійснюють аналіз, дослідження; навчальні та організаційні обговорення проблем (семінари, конференції, круглі столи тощо); виконують функції, що захищають громадські інтереси; інші (багатофункціональні);

— за сферами (напрямами) діяльності: управління, політичні, економічні, екологічні, соціальні, правові та інші (багатофункціональні);

— за правовим статусом: громадські організації; непартійні, неурядові, некомерційні організації (НКО); організації, засновниками яких є владні структури; організації, засновниками яких є партійні структури;

громадські організації, засновниками яких є бізнес-структури; освітні установи; департаменти владних структур; комерційні організації; консалтингові фірми; центри виборчих технологій;

— за станом незалежності: АЦ, що працюють: на органи влади (федеральні, регіональні, місцеві); на політичні партії; на бізнес; незалежні (результати їхньої діяльності використовують влада, бізнес, політичні партії тощо).

У розвинених країнах світу набуто багатого досвіду налагодження й підтримання діалогу між урядом і наукою, завдяки чому активно діють АЦ, що посідають особливе місце в системі трансформації наукових ідей у практику. Нині аналітичні центри, що виникли на території Європи й Північної Америки в першій половині ХХ ст., є однією з найефективніших форм реалізації системи ухвалення рішень.

**Висновки.** Розвиток сучасних інформаційних технологій стимулював створення аналітичних центрів як форми супроводу процесів ухвалення рішень. Серед завдань, котрі розв'язують АЦ: сприяння налагодженню відносин між бізнесом, владою та суспільством; забезпечення ротації кадрів; упродовження нового типу лобіювання; затвердження процедури й практики концептуального контролю.

Мета створення аналітичних центрів — сприяння виробленню та реалізації ефективної політики, спрямованої на досягнення стійкого безпечного розвитку в інтересах країни. Переведення аналізу інформації на регулярну промислову основу — ознака рівня зрілості країни та її керівництва.

Значення, котре мають аналітичні організації в сучасному світі, примушують звернутися до проблеми генезису аналітичних структур загалом. Дослідження аналітичних центрів, особливостей їх виникнення та функціонування є актуальними питаннями у сфері управління, політики, економіки й громадських відносин.

Автор сподівається, що це дослідження знайде шлях не лише до пересічних читачів, а й до керівників держави, фірм, корпорацій, політичних партій, сприятиме розумінню процесів, що відбуваються в сучасному світі, й слугуватиме розбудові мережі аналітичних центрів України, діяльність яких спрямовано на ефективне реформування держави.

Цю статтю, що розпочинає цикл досліджень наявних АЦ, було присвячено методам і технологіям розбудови аналітичних центрів, їхнім функціональним особливостям у різних країнах світу. **Перспективу** подальших досліджень становить розгляд структури, ролі й впливу "фабрик думки" на формування політики, економіки, соціальних аспектів розвитку суспільства в різних країнах світу.

(Далі буде)

#### Список використаної літератури

1. Сенченко М. І. Мозкові центри країн світу / М. Сенченко, О. Сенченко, В. Гастинщиков. — Київ : Персонал, 2016. — 277 с.
2. Hunter R. E. Think tanks. Helping to shape U.S. foreign and security policy / Robert Hunter // U. S. foreign policy agenda. — 2000. — Vol. 5. — № 1. — P. 33—36.
3. Курносоев Ю. Алгебра аналитики. Секреты мастерства в аналитической работе / Ю. Курносоев. — Москва : Русаки, 2015. — 288 с. — (Русская аналитическая школа).

4. Курносов Ю. Аналитика как интеллектуальное оружие / Ю. Курносов. — [2-е изд.]. — Москва : Ритм, 2015. — 613 с.
5. Коваль Р. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади / Р. А. Коваль // Теорія та практика державного управління. — 2006. — № 1. — С. 223—226.

Mykola Senchenko

### Information and analytical activities of "brain centers"

*The need for constant analysis of intensive information flows has led the most successful social systems to create structures of information and analytical activities (IAA) aimed at the adequacy of action in conditions of total change in the situation. Highly intelligent analytical technologies appear, systems of specialized institutions or subdivisions called "brain centers" — analytical centers (AC), are formed as part of various organizations engaged in analytical research in their field.*

*The article is devoted to the study of the main types of information and analytical activities, methods and technologies of AC development, characteristics and experience of "brain centers" of some countries.*

**Keywords:** analytics; analytical centers; "brain centers"; information activities

#### References

1. Senchenko M., Senchenko O. and Gastinshikov V. (2016). *Mozkovi centri krayin svitu*. Kyiv: Personal.
2. Hunter R. E. (2000). Think tanks. Helping to shape U. S. foreign and security policy. *U. S. foreign policy agenda*, vol. 5 (1), pp. 33—36.
3. Kurnosov Yu. (2015). *Algebra analitiki. Sekrety masterstva v analiticheskoy rabote*. Moskva: Rusaki.
4. Kurnosov Yu. (2015). *Analitika kak intellektualnoe oruzhie*. [2-е изд.]. Moskva: Ritm.
5. Koval R. (2006). Informacijno-analitichne zabezpechennya diyalnosti organiv derzhavnoyi vladi. *Teoriya ta praktika derzhavnogo upravlinnya*, 1, pp. 223—226.

Надійшла до редакції 21 квітня 2021 року

## БІБЛІОТЕЧНА СПРАВА



УДК 021.1:303](477)(045)

DOI: 10.36273/2076-9555.2021.4(297).31-35

Валентина Медведєва,

кандидат історичних наук, старший науковий співробітник відділу оперативної інформації НБУВ,  
e-mail: siaz2014@ukr.net  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1971-0347>

### Актуальність інформаційно-аналітичної діяльності бібліотек у сучасних умовах

У статті розглянуто аспекти інформаційно-аналітичної діяльності бібліотек на нинішньому етапі становлення інформаційного суспільства.

Зосереджено увагу на різноманітних аспектах роботи бібліотечних установ з розвинутою інфраструктурою формування й аналітичного та синтетичного опрацювання документів. Акцентовано на процесі виробництва й розповсюдження інформаційно-аналітичної продукції та послуг, в якому стрімко зростає роль інформаційно-аналітичної діяльності, а інформація, що продукується в суспільстві, є якісною, ефективною, надійною та відповідає потребам сучасного користувача.

Проаналізовано аспекти діяльності інформаційно-аналітичних підрозділів Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (НБУВ) та обґрунтовано їх провідну роль у процесі забезпечення інформаційних потреб різноманітних категорій сучасних користувачів.

Висвітлено досвід інформаційно-аналітичної роботи Служби інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади (СІАЗ), Національної юридичної бібліотеки (НББ), Фонду Президентів України (ФПУ) щодо аналізу широкого кола питань, пов'язаних із процесом інформатизації нашої країни. Проаналізовано низку загальних проблем, що суттєво уповільнюють подальший розвиток інформаційно-аналітичної діяльності вітчизняних бібліотек.

Спираючись на досвід співпраці аналітичних підрозділів НБУВ із державними органами, можна зробити висновок про доцільність їх залучення до продуктивного розвитку інформаційного суспільства в сучасних умовах. Служба інформаційно-аналітичної підтримки державних органів НБУВ має значний практичний досвід, результатом якого є численні інформаційні та аналітичні продукти, що здобули високу оцінку споживачів.

Досліджено основні напрями та перспективи інформаційно-аналітичної діяльності структурних підрозділів НБУВ у процесі забезпечення інформаційних потреб сучасних користувачів.

**Ключові слова:** бібліотечна установа; інформаційно-аналітична діяльність бібліотечних установ; інформаційно-аналітичні структури; НБУВ; інформаційне суспільство; СІАЗ; інформаційні продукти; інформаційно-аналітичне забезпечення

**Постановка проблеми.** В нинішніх реаліях посилюється загальносуспільне значення інформатизації, що відбувається на основі науково-технічного прогресу й широкого впровадження сучасних техно-

логій. Глобальна цифровізація зумовила не лише новий рівень розвитку людства, а й спричинила численні проблеми, від розв'язання яких залежить подальший генезис інформаційного суспільства. В цьому